

Edeltrud Freitag-Becker / inscapegroup / Köln

ÜberLeben – zwischen Gestaltungswille und Ohnmachtsgefühlen

Vortrag im Rahmen der Fachtagung: *ÜberLeben in Organisationen* am 6./7.3.15 an der Universität Leipzig

Liebe Kolleginnen und Kollegen, meine sehr verehrten Damen und Herren.

Zunächst gab es für diesen Vortrag den Arbeitstitel ‚Führen als Kampf ums Überleben‘. Woran hatten die KollegInnen in der Vorbereitung gedacht? Ging es um das Leben, um einen Überlebenskampf oder um das Leben in Organisationen? Von welcher Wirklichkeitskonstruktion gingen sie aus? Was waren die impliziten Annahmen? Wo verorteten Sie die Führungskräfte in den Veränderungsdynamiken unserer Arbeitswelt?

Meine ersten Assoziationen zu diesem Titel waren: Überlebenskampf, Durchhalteparolen, Dschungelcamp, Überlebenstraining, Revival Konzepte für Manager, Beruhigungsgesten und Einflüsterungen. Meine inneren Bilder wetteiferten mit denen in den Medien: Krieg, Zerstörung, Gewalt, Ausnahmezustände, Flows und lebendige flash mops. Meine Gefühle konzentrierten sich auf Angst, Hoffnungs- und Aussichtslosigkeit, Verlorenheit, Verlassenheit und einen heftigen Widerstand, dies alles nicht zulassen und Gegenmaßnahmen ergreifen zu wollen. Und in meinem Kopf hämmerte der Satz einer Führungskraft: **„Sie müssen sich nur anstrengen, dann wird es schon gehen.“**

Merkel würde vielleicht zum Überleben sagen: Das ist alternativlos!

Prof. Knut Bleicher beantwortete die Frage nach dem Umgang mit den Umbrüchen und Veränderungen unserer Zeit vor vielen Jahren bereits mit: „Wir arbeiten in Strukturen von gestern mit den Methoden von heute an Problemen von morgen vorwiegend mit Menschen, die die Strukturen von gestern gebaut haben und das Morgen innerhalb der Organisationen nicht mehr erleben werden.“

Knut Bleicher, Prof. f. BWL, Vors. des Instituts der BW an der Hochschule St. Gallen, 1994

Daran hat sich nichts geändert. Die wirtschaftlichen, marktpolitischen und strukturellen Anforderungen, der Ruf nach neuen Arbeitskonzepten und institutionellen Überlebensstrategien sind in den folgenden Jahren nicht weniger geworden. Der Wunsch sinnvolle und neue Arbeitsformen zu finden, die sowohl das Budget als auch die Werte sicherstellen und das Individuum nicht aus dem Blick verlieren, finden einerseits unterschiedlichste Ausdrucksweisen und andererseits manifestieren sich diese Wünsche in dem Anforderungskatalog an Führungskräfte: diese sollen kompetent, souverän, kommunikativ und kongruent auftreten; sie sollen sich mit Führungsrollen und Führungsstilen auskennen; sie sollen das Unternehmen, die Arbeitsprozesse, die Mitarbeiter

und sich selbst im Blick behalten; sie sollen im Dschungel der Veränderungskonzepte den richtigen Weg finden; sie sollen gesund führen und vor allem selbst gesund bleiben.

Oftmals führen die fragmentierten Anforderungen an Führungskräfte zu subjektiver Überforderung, die sich in vordergründig banalen, aber folgenschweren Unsicherheiten äußern:

- Wie setze ich Zielsetzungen und Strategien um?
- Wie strukturiere und führe ich eine Sitzung?
- Wie spreche ich eine „klare Sprache“? Vor allem in Konfliktsituationen?
- Wie viel „Anweisung“ muss sein – und wie viel demotiviert?
- Wie traue ich Mitarbeitern mehr zu, ohne sie zu überfordern?
- Wie lebe ich ein positives Menschenbild vor?
- Wie bleibe ich bei all den Anforderungen gesund? U.a.m.

Bedenkt man, dass die meisten Führungskräfte aufgrund einer hervorragenden Fachexpertise für die Führungsaufgabe vorgeschlagen werden, wird deutlich, dass sie für diese Aufgabe nicht wirklich vorbereitet sind. Und auch jene, die sich auf Führungspositionen bewerben, stehen zunächst mit ihrem fachlichen Know How im Fokus. Die für eine Führungsaufgabe zusätzlichen Kompetenzen werden dann in begleitenden Führungskräfte trainings, durch Coaching und Mentoring erworben. (Interessant, dass Organisationen die notwendigen Sozialkompetenzen oft durch Dritte / Externe prüfen lassen.)

Wäre hier nicht eigentlich angesagt, Führung als einen Beruf zu verstehen oder gar als „Kunst“?

Kunst verstanden als eine Haltung und eine Fähigkeit, die den Weg der Kontaktaufnahmen formt, die die Arbeitsbeziehungen moduliert, die den Anforderungen Farbe gibt und Experimentierräume zulässt, die Unterschiedliches besprechbar macht und Neuem zuhört, die nach dem Dialog sucht und die Balance hält, die versucht das nicht Sichtbare und Hörbare zum Ausdruck zu bringen.

Allerdings wäre dafür ein neues Denken erforderlich, das von der Führungskraft mehr fordert als nur Technik und Handwerk: Es fordert eine Haltung, welche die Lust an der Macht und den Willen zur Gestaltung mit ausgeprägtem Verantwortungsbewusstsein ausbalanciert.

Deshalb erfolgte die Umbenennung des Vortrages in: **ÜberLeben – zwischen Gestaltungswille und Ohnmachtsgefühlen**

Ich spreche hier zu Ihnen als Supervisorin, Coach und Beraterin für Organisationsentwicklung. Mein Arbeitsalltag setzt sich zusammen aus der Begleitung diverser Führungskräfte aus verschiedenen Organisationen und Unternehmen. Ich mache diese Arbeit schon viele Jahre und dennoch würde ich sagen, dass ich nur einen begrenzten Teil der Führungsrealität meiner Kundinnen und Kunden kenne. Somit besteht meine erste Verantwortung darin, mit meinem Nicht-Wissen sensibel umzugehen und dem Arbeitsalltag der Führungskräfte mit Respekt und Demut zu begegnen.

Ich möchte Ihnen einige meiner Verstehenszugänge zur Verfügung stellen. Mosaikartig. Mehrdimensional. Und hoffe, dass Sie dadurch Anlässe für die weitere Diskussion finden werden. Das Konzept unseres Institutes fokussiert einen psychodynamischen Ansatz, d.h. es folgt einer Idee des ‚Dual Listening‘: Der Coach widmet sich sowohl der Person und Rolle des Coachees im Kontext der jeweiligen Organisation, als auch der Dynamik der Organisation, wie sie sich im Erleben des Coachees niederschlägt. Coaching ist in diesem Sinne immer gleichzeitig Beratung des jeweiligen Rollenträgers sowie Beratung der Organisation. Dies ist der Kern unseres Verständnisses der Rollenanalyse, des ‚Coaching in depth‘ (Sievers) Hier knüpft das Konzept des Selbstmanagement-in-Rollen (Lawrence) an. Die eigene Rolle ‚klar haben‘, setzt also voraus, sich mit den inneren und äußeren Normen dieser Rolle auseinandergesetzt zu haben, die Rollenerwartungen zu kennen, das Eingebunden sein der Organisation in Kontextthemen nachvollziehen zu können und die jeweilige Funktions- und Aufgabenbeschreibung dekodieren zu können.

(Ich habe ‚meine‘ Führungskräfte / coachees zu dem Thema um freie Assoziationen gebeten. Sie sind fast alle diesem Wunsch nachgekommen und so werden sie durch ihre Statements mit auf der Leinwand anwesend sein.)

Selbstverständlich sind einige Führungsspezifika abhängig von der Branche, der Größe des Unternehmens, der Führungsspanne, der Führungsebene und der jeweiligen Führungskultur der Organisation. Dennoch lassen sich einige Betrachtungsblickwinkel generalisieren.

1. Einen ersten Zugang möchte ich Ihnen zumuten, in dem wir uns den Bedrohungen und Ängsten zuwenden, denen wir (und Führungskräfte) aufgrund diverser Einflüsse ausgesetzt sind.

Ich darf Ihnen die Apokalyptischen Reiter in Erinnerung rufen - ein frühes Bild der Ermahnung, des Schreckens und der Suche nach einer Überlebenschance. (Sie werden in der Bibel im 6. Kap. der Offenbarung des Johannes als Boten der nahenden Apokalypse des Jüngsten Gerichts erwähnt)

Prof. Willke von der Zeppelin-Universität in Friedrichshafen erweitert als Politologe und Soziologe diese Bilder um die aktuellen Vernichtungsdramen unseres Jahrhunderts. Die zeitgemäßen Bedrohungen bezeichnet er insgesamt als Stressoren für Arbeit und Leben, die da wären:

- Umweltbedrohungen und Umweltkatastrophen
- Terrorismus als Krieg in einem anderen Gewand
- Globale Finanzmärkte und ihre Folgen
- Aufhebung von Grenzen und Begrenzungen
- Demographische Veränderungen und eine erneute Sinnsuche
- Komplexität und Tempo
- Kompliziertheit statt Lebendigkeit / Verlust der Risikobereitschaft und der Neugier reduziert sich

Es wundert nicht, dass diese Perspektiven Unsicherheit und Angst erzeugen: Angst vor dem Fremden und vor Überfremdung, Angst vor Veränderungen, Angst vor Arbeitsplatzverlust, vor Krankheit und Altern, vor Komplexität, vor Ausgrenzung, vor dem Alleinsein, Angst zu

scheitern, einen Fehler zu machen, eine falsche Entscheidung zu treffen, im digitalen Netz verloren zu gehen, überflüssig zu sein, vielleicht auch vor dem Leben an sich (Grundformen der Angst, Horst-Eberhard Richter).

Für Führungskräfte könnte diese Liste erweitert werden um: ich muss Leistungsziele erreichen, Umsätze steigern, Messzahlen optimieren, Ausgaben drosseln, Marktposition halten, das Alleinstellungsmerkmal schärfen, global handeln, etc.

Diese Einflussfaktoren, so holzschnittartig sie auch gezeichnet sind, wirken sich auf die Stabilität des Selbst, auf die Lebensqualität und die Ordnungen des Lebens und der Arbeit aus. Und in Folge dessen, auf die Ausgestaltung der Führungsrolle. Reaktionen darauf können aktiv und handlungsorientiert sein, dann finden wir Formen von Kreativität, aber auch überbordende Aktivität bis hin zur Hysterie. Oder sie können passiv und defensiv sein, dann heißen die Begleiter: Regression, Verdrängung, Angst, Flucht - in Süchte, in Krankheit, in die Selbstsucht. (Prognosen der WHO verweisen auf eine deutliche Zunahme der Depression und der psychischen Belastungen in den nächsten Jahrzehnten.)

Fazit in wenigen Worten (so Theresia Volk in ‚Unternehmen Wahnsinn‘): Change als Dauerzustand, professionelle Unterforderung bei struktureller Überforderung, schrille Machbarkeits- und Fröhlichkeitsrhetorik.

2. Ein weiterer Blick gilt den Veränderungen

auf dem Arbeitsmarkt, den Auswirkungen auf die Dynamik in den Organisationen und auf die unterschiedlichsten Rollenträger/Innen in diesen Organisationen. Diese muss ich Ihnen nicht mehr im Detail vorstellen, darüber ist inzwischen viel geschrieben und heute auch schon diskutiert worden (s. Voss / Haubl über die Belastungsfaktoren auf dem Arbeitsmarkt / Stressreport baa /inqua).

Betrachtet man Veränderung als Normalzustand, dann bedeutet es für die Führungskräfte, sich stets in Veränderung zu erleben. Und dies in einem zunehmenden Tempo mit Aufgaben- und Verantwortungsübernahmen, die nicht zu überschauen sind und im Alltag selten eine messbare Größe darstellen. Dies erfordert die Fähigkeit, die eigenen Verhaltensmuster stets aufs Neue zu überprüfen, sowie die Kompetenz, sich nicht von scheinbar einvernehmlichen Lösungen verführen zu lassen.

Scheitern ist sozusagen vorhersehbar und in Führungshandeln mit einzubauen.

Führungskräfte dienen auf der einen Seite ihren Mitarbeitenden als Projektionsfläche, insbesondere wenn es sich um negative und abgewehrte Gefühle im Umgang mit Veränderungen handelt. Auf der anderen Seite richten sich jedoch auch alle Sehnsüchte der Mitarbeitenden auf sie, gut versorgt zu werden. „Führungskräfte müssen solche an sie selbst gerichteten ambivalenten Erwartungen ständig ausbalancieren. Nur wenige Führungskräfte sind offensichtlich der Tatsache gewachsen, gleichzeitig sowohl ‚Treiber‘ als auch ‚Getriebene‘ des permanenten Wandels in den Organisationen zu sein. Sowohl das Selbstverständnis als auch die Qualifikation und Instrumente, derer sich Führungskräfte nach ihrer Ausbildung und dem Durchlaufen der in Unternehmen üblichen Führungskräfteentwicklungskonzepte bedienen, genügen den veränderten Ansprüchen an kollektivere Formen der Führung, wie sie sich z.B. in der Idee der ‚Shared Leadership‘ zeigen, nur bedingt.“ (Beumer, Coachingkongress 2015, Kassel)

Die somit geforderte Balance zwischen perfektionistischen Ansprüchen und realen inneren wie äußeren Möglichkeiten, bildet sozusagen neben der faktischen Arbeit die eigentliche Herausforderung. Dies bedeutet eine kritische Betrachtung des Selbst in der Rolle als Führungskraft. Das Konzept Donald W. Winnicotts ‚good enough mother‘, kann hier einen guten Zugang liefern, betont es doch die Haltung, ich mache meine Arbeit so gut, ‚wie es mir möglich ist‘. Gleichzeitig wird der Anspruch nach einem erhöhten Ideal konfrontiert. Das zusätzliche Erlernen ‚unerschrocken zu denken‘ und ‚intelligent Dinge sein zu lassen‘ stützt eine resiliente Haltung im Umgang mit überbordenden Anforderungen.

Die verstärkte Suche der Führungskräfte, die Wirksamkeit des eigenen Handelns ergründen und verstehen zu wollen, führt u.a. zu der Erkenntnis, dass die Positionsmacht alleine keinen nachhaltigen Einfluss garantiert (s. Haubl, Risikofaktoren des Machtgebrauchs von Führungskräften, in: Sievers, Psychodynamik von Organisationen, 2009, S. 200)

Prof. Dr. Rolf Haubl verweist auf eine Reihe von Konstellationen riskanten mikropolitischen Handelns in dieser Dynamik:

- Hemmung, Macht zu gebrauchen
- Unangemessene Nähe und unangemessene Distanz
- Illusion der Unabhängigkeit und rücksichtsloses Verhalten
- Illusion der Unentbehrlichkeit
- Angst machen, statt Angst haben
- Paranoides Misstrauen
- Unberechenbarkeit
- Unfairness und Willkür

Auf unserer inscape-Institutstagung 2015 - ‚Wir sind exklusiv. Zur Kultur der Ausgrenzung in Organisation und Beratung‘ erweitert der Kollege Dr. Jan Lohl diese Gedanken noch um den Aspekt der Ausgrenzung: Grenzen setzen ist funktional für die Realisierung der Primäraufgabe einer Führungskraft und einer Organisation. „Für die Ausgegrenzten bedeutet Ausgrenzung immer die eine oder andere Form des Ausschlusses und die Nicht-Teilhabe. Für die Ausgrenzenden bedeutet sie Statusgewinn, Macht, Exklusivität, Verantwortungsübernahme für den Prozess. Zugleich muss jedoch die Führungskraft die Sorge um die eigene Ausgrenzung verschieben und verdrängen, da die Handlungsfähigkeit ansonsten eingeschränkt wird“... und diese Verdrängung führt nicht selten wieder zu den Handlungen wie Haubl (s.o.) sie beschrieben hat.

Wenn moderne Gesellschaften die Beschleunigung benötigen, um stabil zu bleiben, dann bleibt den Mitarbeitenden nur, sich dem Zwang der Beschleunigung zu stellen. Fehlt hier jedoch die Erdung, die Orientierung, das eigene Maß, können sie nur durchdrehen, sich ab- und wegdrehen, sich zentrifugal in die psychische Umlaufbahn ‚schießen lassen‘ und krank werden. Hartmut Rosa empfiehlt den Ausstieg aus dem Zwang der Überbietung und setzt auf Resonanz statt auf Beschleunigung. Autonomie und Authentizität bieten seiner Meinung nach keinen Ausweg da diese strukturell wieder eingebunden und benutzt werden. Dort wo Subjekte anerkannt werden, erfahren sie Resonanz. Und „menschliches Leben misslingt, wo Resonanzsphären systematisch durch ‚stumme‘, das heißt rein kausale oder instrumentelle

Beziehungsmuster verdrängt werden“. (Rosa 2012, S.10) Resonanz als Stabilitätsfaktor für Überleben?!

Diese Muster wirken sich nicht nur auf die Beziehungskultur aus, sondern haben auch immense Auswirkungen auf die Innovationskraft eines Unternehmens.

(Bspl. Quelle – Lebenszyklus-Theorie: gute Startidee und Leute, die an diese glauben und alles daran setzen, die Ideen umzusetzen. Das Geschäftsmodell gelingt, Prozesse werden festgelegt und Regeln vereinbart. Nach Jahren des Wachstums endet das Unternehmen als unflexibles Bürokratiemonstrum, in dem es sogar fürs Kaffeekochen Regeln gibt. Kein guter Nährboden für Innovation.)

Das Tempo in und von Organisationsprozessen führt zudem dazu, dass manche Arbeitsbereiche nicht mehr durch eindeutige Verantwortliche verantwortet und gehalten werden. Somit bleiben Stellen offen, die Struktur ist nicht mehr geschlossen, und die Dynamik sorgt dafür, dass jene, die den Druck nicht mehr aushalten, in die vorhandenen ‚Positionslücken‘ springen, Verantwortung übernehmen und scheitern, weil sie und diese Form der Verantwortungsübernahme nicht gewollt sind oder sich übernehmen.

(Bspl: Pflegedirektorin: Mein Kopf ist leer – ich mutiere zum pflichterfüllenden Lakai, dies sichert mir mein Überleben, nimmt mir aber meine Autorität und Authentizität.

3. Verantwortung: Was haben Führung und Verantwortung miteinander zu tun?

Verantwortung ist zu einem Leitprinzip unserer Zeit geworden. Doch wer trägt in einer komplexer werdenden Gesellschaft wofür die Verantwortung?

Verantwortung übernehmen bedeutet, die Konsequenzen des eigenen Handelns im Blick zu behalten und für diese einzustehen. Auch dort, wo wir nicht eindeutig verpflichtet sind. Heidbrink beschreibt Verantwortung als ein Symptom der Ratlosigkeit und ordnet sie somit den Krisenphänomenen zu. „Verantwortung ist ein sekundäres Handlungsprinzip, das am Tropf ethischer, rechtlicher und sozialer Regeln hängt...“ (Positionen DGSv 3/2010) Wie nun lässt sich Verantwortung übernehmen, wenn genau diese Regel- und Wertesysteme in den Organisationen und den Führungskonzepten unklar sind? Verantwortung wird dann schnell in den faktischen Kontext von Aufgabenerledigungen gesetzt und bekommt dadurch eine andere Färbung, oder mutiert, so Niklas Luhmann, zu einer ohnmächtigen ‚Verzweiflungsgeste‘.

Voraussetzung ist somit die Fähigkeit zwischen Handeln (Handlungsdruck / Handlungsvollzug) und Verantwortung unterscheiden zu können und die Entscheidungen entsprechend bewusst zu fällen, eingedenk der diversen kulturellen und institutionellen Normen und Wertestrukturen der Organisation. Im Sinne der Salutogenese kann es für die Führungskraft hilfreich sein die Mitarbeitenden (und sich selbst) auf die Unterscheidung von Verhaltens (jede/r Mitarbeitende hat eine persönliche Verantwortung, z.B. für die Gesunderhaltung zu sorgen) - und Verhältnisverantwortung (die Organisation hat die Verantwortung z.B. für gesunde Rahmenbedingungen der Arbeit zu sorgen) - somit auf geteilte Verantwortlichkeiten aufmerksam zu machen. Salutogen führen bedeutet: Die Arbeit muss verständlich (vs. unverständlich), beeinflussbar (vs. schicksalhaft) und sinnvoll (vs. sinnlos) sein.

Die dabei oft postulierte Selbstverantwortung, verbunden mit der inneren Freiheit, suggeriert eine innere Unabhängigkeit und die Aufrechterhaltung der Hoffnung, die Würde der Menschen sei unantastbar. Was sich im Erleben der Führungskräfte und der Mitarbeitenden oft nicht wiederfindet. Die Würde ist antastbar, und sei es, indem die Mitarbeitenden in einem Unternehmen nicht für fähig gehalten werden, mitzudenken oder in dem Belohnungen / Anerkennungen nicht ausgesprochen werden.

Es kommt zu Gratifikationskrisen und Demotivierungsprozessen, ‚ich bin es nicht Wert, dass mir die Aufmerksamkeit für das Erreichte geschenkt wird‘.

(Bspl: Finnische Langzeitstudie von Prof. Ilmarinen zur Leistungsfähigkeit: Die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden und Führungskräften, die in ihren Organisationen wahrgenommen wurden, stieg um das 3,5fache)

Und nicht selten springen wir BeraterInnen hier in die Verantwortungslücke, weil wir es nicht aushalten, der eigene Machbarkeitsanspruch hoch ist, der Narzissmus uns verführt, ich endlich mal was zu sagen habe und Entscheidungen treffen kann....

4. Und wie frei ist die Führungskraft, dies alles zu entscheiden?

Der koreanische Philosoph Byung-Chul Han würde die apokalyptischen Reiter noch um den Mythos der Freiheit erweitern (Byung –Chul Han. Psychopolitik. Neoliberalismus und die neuen Machttechniken, 2014). Er setzt sich kritisch mit den neoliberalen Tendenzen unserer Zeit auseinander, die suggerieren, dass jeder arbeitende Mensch sein eigener Unternehmer sei und damit frei in der Gestaltung seiner Arbeit. Voss spricht hier vom Arbeitskraftunternehmer, von der Notwendigkeit, sein eigenen Lebens- und Arbeits-Planungsbüro einzurichten. Und wenn er es richtig anstellt, dann stellt sich der Flow und das Glück am Arbeitsplatz ein. Nach Han wird das Subjekt jedoch zum Projekt, zum eigenen Projekt des Handelns, „das sich von äußeren Zwängen und Fremdzwängen befreit zu haben glaubt, unterwirft es sich nun inneren Zwängen in Form von Leistungs- und Optimierungszwang.“ H.J. Seel nennt dies eine gesellschaftliche Subjektkonstruktion.

Das frühere *disziplinarische Soll* hatte Grenzen. Das heutige *freie Kann* hat dagegen keine. Grenzenlos ist daher der Zwang, der vom Können ausgeht. Nach Han sind die psychischen Erkrankungen wie Depression und Burnout Ausdruck einer tiefen Krise der Freiheit. „Sie sind ein pathologisches Zeichen, dass heute die Freiheit vielfach in Zwang umschlägt.“ „Jeder ist Knecht und Herr in einer Person. Auch der Klassenkampf verwandelt sich in einen inneren Kampf mit sich selbst.“ ...ich muss es nur schaffen...es liegt an mir...wenn ich besser dieses und jenes, dann würde... es ist meine Schuld, wenn... Aus dieser Angst, den eigenen Ansprüchen nicht zu genügen entsteht ein Dauerzwist mit sich selbst: die Angst um mich selbst im steten Anspruch des Machbaren. Hier gälte es dem Machbarkeitswahn das ‚good enough‘ gegenüber zu stellen.

Und wenn ich es nun nicht schaffe, dann richte ich auch die Aggression gegen mich selbst. „Diese Autoaggressivität macht den Ausgebeuteten nicht zum Revolutionär, sondern zum Depressiven“ und zum Schuldigen. Krankheit und Ent-Kollektivierungsprozesse sind die Folge.

Oder aber ich konstruiere mir einen imaginären Feind, auf den ich meine Ängste projizieren kann: die jeweils nächsten Vorgesetzten, KollegInnen / die Konzernspitze / den Staat...

5. Kann bei all dieser Dramaturgie die Führungskraft wirksam sein?

Menschen wollen sich als zugehörig erleben. Menschen wollen in ihrem Beitrag zum Ganzen wahrgenommen und geachtet werden. Menschen wollen sich als wirksam erleben.

Das lässt sich aus der Entwicklungspsychologie und der Bindungsforschung ableiten. Und es lässt sich an den Begriff der Freiheit anbinden, denn die Freiheit ist eigentlich ein Beziehungsort. Man fühlt sich wirklich erst frei in einer gelingenden Beziehung. „Frei sein heißt demnach nichts anderes, als sich miteinander zu realisieren.“ (Han) Die Vereinzelung, zu der das neoliberale Regime führt, macht uns nicht wirklich frei. Und folgerichtig werden Kommunikation, Emotionen, Beziehungen am Arbeitsplatz genutzt, ausgebeutet und missbraucht, insbesondere dann, wenn der Druck zunimmt.

Das bereits erwähnte Konzept des ‚shared leadership‘ – (oder auch andere Formen echter Kooperation) könnte eine andere Möglichkeit der Beziehungsgestaltung am Arbeitsplatz sein, benötigt es doch zum Gelingen die Beziehungsvariablen: Vertrauen, teilen, sich zurück nehmen, den Erfolg im Ganzen sehen...Es konfrontiert jedoch die durch das System angelegte Individualisierung und die im Individuum ‚angelegten‘ Aspekte von Gier, Geltungs-Sucht und Ich-Bezogenheit. Den eigenen Weg nun zu finden und zu gehen ist bei all diesen Einladungen und Verführungen fürwahr nicht leicht.

Viele Studien (Haubl, Voss, Buckingham/Coffmann, Hinterhuber, baua, Inqua u.a.m.) beschäftigen sich mit den Herausforderungen, denen Mitarbeitenden und Führungskräfte am Arbeitsplatz ausgesetzt sind.

Die letzte Inqua Befragung von 7000 Mitarbeitenden zu der Frage: ‚Was ist gute Arbeit?‘ erbrachte in den ersten fünf Positionen: Sicherung der Existenz (92%), Arbeit soll Spaß machen (88%), Behandlung als Mensch (84%), Vorgesetzter vermittelt Anerkennung (66%) und ‚ich kann mich weiter entwickeln‘ (66%)

Weitere Ergebnisse weisen nach, dass die psychischen Belastungen mit Kommunikationsschwierigkeiten / Unklaren Aufträgen / keine vorhandene Zusammenarbeitskultur / unausgesprochenen Konflikten und fehlendem Vertrauen zu tun haben.

Die Aufforderung für die Führungskräfte heißt: ernst zu nehmende Kommunikation betreiben, Ansprechpartner sein, die Reflexionsfähigkeit der Mitarbeitenden fördern, gemeinsames Denken ermöglichen, das Humankapital der Mitarbeitenden wahrnehmen und nutzen (nicht missbrauchen), sich berühren lassen (körperlich, seelisch, geistig).

Im Zuge der digitalen Ad-hoc-Kommunikation reduzieren sich Verständigungsprozesse jedoch in der Regel auf drei Faktoren:

1. auf formale Kommunikationen, Verträge und Präsentationen
2. auf die Komplexität des jeweiligen Gesamtprojektes
3. auf den Faktor Zeit, auf die Ablaufprozesse und Meilensteine

und somit bleibt die Kommunikation ‚face-to-face‘ leider oft auf der Strecke.

Und schon heißt eine weitere Forderung an die Führungskräfte: ‚Führen sie doch mit Empathie‘. Auch dazu gibt es einige Untersuchungen (Daniel Golemann, 2001, Konrath, 2012). Und obwohl diese Untersuchungen ergeben, dass nicht die Unterdrückung der eigenen Gefühle, sondern erst eine intelligente Steuerung des eigenen Gefühlslebens (Integration von Herz und Kopf) zu vernünftigen Entscheidungen und effektiven Beziehungen führt, lässt sich die Umsetzung dieser Forderung in den Führungsetagen nicht wirklich feststellen. Es wird ein starker Rückgang dieser Fähigkeit registriert, obwohl doch alle auf diversen Ebenen miteinander in Resonanz treten könnten. Konrath spricht hier von einem Empathie-Paradox und vermutet, dass die Belastungsfaktoren Stress, Hektik, Müdigkeit und die Gefühle wie Zorn, Wut, Angst, die Empathiefähigkeit reduzieren. Eigenschaften wie Durchsetzungsstärke, mentale Härte, Furchtlosigkeit, kaltblütige Energie rücken in den Vordergrund und werden als Charakterzüge erfolgreicher Führungskräfte bezeichnet. ‚Wer in einem Disput Verständnis zeigt, zeigt damit gleich Einverständnis‘ („und hat verloren“).

Andererseits weiß man, dass empathische Führungskräfte einen maßgeblichen Einfluss auf die Etablierung einer Mitarbeiterorientierten Organisationskultur haben und dass empathisches Führen sich bei komplexen Herausforderungen auszahlt. Auch die Leistungsfähigkeit von Gruppen (Schwarmintelligenz, kollektive Intelligenz) bedient sich des ‚Schmiermittels Empathie‘.

(Bsp.: Effectuation, ein Führungsmodell, welches den Ideenreichtum der MA nutzt: Zotter, Schokoladenhersteller, Führungserfolg: Vertrauen, Team erbringt Leistung, Mitarbeiterzufriedenheit, Marktsteigerung)

Übersetzt man Empathie weniger mit Überempfindlichkeit und bloßer Selbststeuerung, sondern stattdessen mit einer seelischen Widerstandsfähigkeit (Resilienz), dann folgt daraus ein stetes Training des inneren Gleichgewichts. Die innere Zentriertheit führt zu einem gelasseneren Umgang mit den eigenen Gefühlen und den Gefühlsaktionen anderer und ermöglicht eine andere Wirkung.

Für das Leben in Organisationen bedeutet dies, es braucht Vertrauen in das Wachstum und in die Kompetenz der Mitarbeitenden; es braucht eine erkennbare Führung als Orientierung und es braucht eine Haltung, dass Auseinandersetzungen nicht als Störung, sondern als Anstöße verstanden werden.

Und eine inspirierende Unternehmenskultur ist: sinnstiftend – berechenbar – vertrauensvoll

Was hilft somit Führungskräften beim Überleben in Organisationen?

Das Verstehen, nicht als Person für die Entwicklung von Organisationen alleine verantwortlich zu sein, sondern dass die Verantwortung im Kontext gesellschaftlicher und systemischer Prozesse einzuordnen ist, somit der persönliche Einfluss möglich, aber begrenzt ist.

Die Anerkennung, dass Führung des Wissens und der Handwerklichkeit bedarf und das Führung mit unterschiedlichen Dimensionen zu tun hat: die sachlich-inhaltliche Führung / die soziale Dimension (Wirkung) und die prozesshafte Dimension des Führens.

Die Entscheidung über den eigenen Weg, eingedenk der Konsequenzen, der Möglichkeiten und Begrenzungen

Die Aneignung der Big Fives in der Veränderungsdynamik:

1. Veränderungen mit gestalten
2. Orientierung und Motivation geben
3. Umsetzung steuern und stabilisieren
4. sich selbst verändern
5. die eigenen Grenzen beachten

Der Mut zur schöpferischen Radikalität: unerschrocken denken, intelligent Dinge seinlassen, lustvoll das Nicht-Machbare und das Nicht-Aussprechbare in die Sprache und ins Handeln bringen.

Ein Blick in meinen Selbstreflexionsspiegel konfrontiert mich, die Beraterin, mit meiner eigenen Haltung. Hieß der Satz zu Beginn nicht: ‚Sie müssen sich nur anstrengen, dann wird es schon gehen?‘ Nun, mit ein wenig trotztender Energie und dem Mut, andere Wege zu gehen. Weitere Appellative - dann wird es doch wohl gelingen?! Welcher Machbarkeitswahn treibt hier mich, die Beraterin?

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.